

**EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.**  
**RECINTO DE HATO REY**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON**  
**CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA.**

**ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE COSTCO WHOLESALE, INC.**

**REQUISITO PARA EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CON CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA.**

**diciembre 2019**

**PREPARADO POR:**  
**IRMA-LY PRIETO RIVERA**

Sirva la presente para certificar que el Proyecto de Investigación titulado:

**ANÁLISIS Y ESTRATEGIA DE COSTCO WHOLESALE, INC.**

Preparado por:

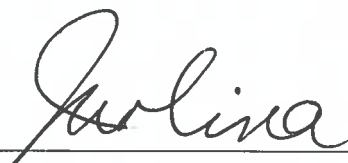
IRMA-LY PRIETO RIVERA

Ha sido aceptado como requisito parcial para el grado de:

Maestría de Administración de Empresas con Concentración en Gerencia Estratégica.

Diciembre 2019

Aprobado por:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Molina', is written over a horizontal line.

Dr. José A. Molina, Profesor

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo inicialmente a Dios, por el haber tenido a bien en bendecirme con la oportunidad de lograr una Maestría. En mi familia soy la primera persona en obtener un bachillerato y ahora con el favor de Dios la primera en adquirir una Maestría. Continúo agradeciendo a mi familia por siempre creer en mí y darme su apoyo incondicional. Sé que soy el orgullo de la casa y a mi esposo por impulsarme a nuevas metas y por toda su ayuda.

No puede faltar el agradecimiento a mis compañeros de Maestría que me aconsejaron no rendirme, ya que en el primer bimestre fue bien retante. Agradezco a los profesores por una excelente labor.

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| <u>Introducción</u> .....                                  | 6  |
| <u>Misión</u> .....  | 8  |
| <u>Visión</u> .....  | 8  |
| <u>Valores</u> .....                                       | 8  |
| <u>Historia</u> .....                                      | 9  |
| <u>Objetivos</u> .....                                     | 10 |
| <u>Estrategias</u> .....                                   | 10 |
| <u>Revisión de Literatura</u> .....                        | 15 |
| <u>Análisis del entorno específico de la empresa</u> ..... | 15 |
| <u>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</u> .....           | 28 |
| <u>Análisis Pestel</u> .....                               | 29 |
| <u>Análisis FODA</u> .....                                 | 33 |
| <u>Hallazgos</u> .....                                     | 36 |
| <u>Conclusión</u> .....                                    | 37 |
| <u>Recomendaciones</u> .....                               | 38 |
| <u>Referencias</u> .....                                   | 39 |

## Lista de Tablas

|               |    |
|---------------|----|
| Tabla 1 ..... | 19 |
| Tabla 2.....  | 20 |

## Lista de Gráficas

|                |    |
|----------------|----|
| Gráfica 1..... | 13 |
| Gráfica 2..... | 15 |

## **Introducción**

En este estudio y análisis del caso de Costco Wholesale se estudió la trayectoria, plan, estrategia y costo entre otras cosas. La meta fue identificar la razón por la cual Costco Wholesale lograra el éxito. La empresa Costco Wholesale es una muy conocida, tanto a nivel internacional como nacional, por lo que me motivó a estudiar sobre su plan estratégico y su visión. El empresarismo exitoso, conlleva mucho riesgo, debes ser estratégico/a y audaz. Tomar decisiones en el momento preciso fue una de las herramientas claves para el éxito de esta empresa.

Muchas empresas comienzan desde pequeñas tiendas, enfrentando muchas adversidades, pero algo que se destaca de todas estas compañías es la tenacidad en lograr convertirse en megatiendas. Costco Wholesale es un ejemplo de este conocimiento. Costco Wholesale nunca perdió el deseo de triunfar y progresar, lo que hace fascinante esta investigación.

A continuación, se presenta la misión, visión y valores de la compañía Costco Wholesales (Cotsco.es, 2018)

### **Misión**

Ofrecer continuamente a sus miembros bienes y servicios de calidad a los precios más bajos posibles.

### **Visión**

La compañía continuará cumpliendo su misión de llevar al mercado los productos y servicios de mayor calidad a los precios más bajos posibles, el mismo proporciona excelente atención al cliente y observando un estricto código de ética, velando por sus empleados y miembros, respetar a sus proveedores, recompensar a sus accionistas y tratar de ser ciudadanos corporativos responsables y protectores del medio ambiente en sus operaciones en todo el mundo.

### **Valores**

El código de ética organizacional se consta de cuatro pilares que son:

1. obedecer la ley.
2. cuidar a nuestros socios.
3. cuidar a nuestros empleados.
4. respetar a nuestros proveedores.

Cumpliendo con estos cuatro puntos logran el objetivo final, para recompensar a sus Accionistas. Sus servicios especializados tienen la meta de satisfacer a sus afiliados. Sus principios son:



1. la mercancía correcta.
2. en el lugar adecuado.
3. en el momento correcto.
4. en la cantidad debida.
5. en las condiciones óptimas.
6. al mejor precio de venta.

## **Historia**

La historia de Costco Wholesale se remonta a 1976, cuando, bajo el nombre de Price Club, la compañía construye una tienda en un hangar de aviones en Morena Boulevard, San Diego, California. Originalmente dispensaba a pequeños negocios, pero encontró un nicho de mercado importante sirviendo a particulares sin necesidad de ser negocios. Con esta decisión, el crecimiento de los clubes de compra fue imparable.

En 1983, la primera tienda de Costco abrió en Seattle. Fue la primera tienda que tuvo ganancias de 3,000 millones de dólares en metas en menos de 6 años.

Cuando Costco y Price Club se unen en 1993, la compañía operaría bajo el nombre de Price Costco, contando con 206 localizaciones y generando 16,000 millones de dólares anuales en ventas.

La filosofía de Costco siempre ha sido simple, mantener los precios bajos y ofrecer ahorros a sus afiliados. Su gran base de miembros y su poder de compra, combinado con su búsqueda imparable de eficiencia dan como resultado un mejor precio para sus miembros.

Desde la reconversión a Costco en 1997, la compañía ha crecido en todo el mundo superando los 64,000 millones de dólares (costco.com, 2019).

## **Objetivos**

Los objetivos de Costco Wholesale van entrelazados con su misión, desean ser los líderes de mejor calidad de producto, con accesibilidad y precios bajos, capaces no solo de ser competencia hacia sus rivales sino convertirlos en la mejor empresa disponible para sus miembros (costco.es, 2018).

## **Estrategias**

Hay sectores minoristas que están realmente complicados, algunos segmentos de mercado no crecen y hay detallistas que no les encuentran una solución a las ventas en línea, proyectos que demandan fortunas en inversión pero que no generan ganancias a corto plazo.

La descripción que hacen en el lugar de venta es que Costco tiene una gran continuidad en su crecimiento. Allí se indica que, si el crecimiento en línea de Costco aun no alcanza la cifra de su clásico competidor Walmart, sin tener pérdidas. En el reporte del cuarto trimestre fiscal de 2019 de Costco en todo el mundo se indica que las ventas aumentaron hasta \$ 46.45 mil millones comparado con la comparación interanual. Fue un incremento del 7.9% para el año fiscal en ingresos por \$ 149.35 mil millones. Las ventas que se pueden comparar, en tanto, crecieron 5.1% en el cuarto trimestre y 6.1% en todo el año. El crecimiento en los Estados Unidos fue aún más evidente, con un aumento de 6.2% en el trimestre y del 7.8% en el año. Las ganancias por comercio electrónico lograron aumentar hasta casi un 20% en el trimestre y más de un 23% en el año. Los ingresos operativos aumentaron en \$ 17 millones en el cuarto trimestre, y el ingreso neto, en 5.2%. El ingreso neto del año completo, en tanto, creció aproximadamente en 17%.

Todos estos números son realmente increíbles para un mercado de ventas a por mayo que forma parte de un sector que está tratando de observar cómo enfrenta los cambios en las modalidades de compra y hábitos de los clientes.

Según los analistas de Cowen & Co (2019) J el crecimiento en línea de Costco se vio “impulsado por un fuerte desempeño en los productos electrónicos y en electrodomésticos, así como por un crecimiento continuo y robusto en el mercado en línea “. También los productos de belleza tuvieron un gran desempeño. Zain Akbari, analista de mercados de Morningstar, entiende que es clave en este desempeño que el 60% de las ventas en línea del minorista corresponde a artículos no comestibles, lo que describe como “óptimo” para comenzar a ganar en este segmento.

### **Mercadeo**

En la página marketing4food.com, (2019) , Costco Wholesale se mantiene estable en cuanto al concepto de precios de descuento, popular en muchas otras cadenas. Sin embargo, la empresa además de ese concepto tiene un sistema de membresía, donde sus clientes obtienen un pase al establecimiento haciéndose parte de un club y así poder acceder a los precios de descuento. En este sentido, su meta siempre será obtener un volumen lo suficientemente alto de sus ventas para nivelar el bajo margen de ingresos, como resultado a sus bajos precios.

Costco posee una variedad de productos y servicios muy diversos además de marcas propias como es “Kirkland”. Esta empresa posee una amplia variedad de estrategias de marketing un poco inusuales para posicionarse en el mercado minorista. En primer lugar, utiliza una mezcla de productos, con más de 24 categorías, que van desde accesorios. La estrategia de las mezclas de marketing es la de posicionamiento de marcas en locaciones y zonas de distribución, por medio de las cuales la empresa vende sus artículos y servicios. Los principales medios de venta y distribución en Costco son: almacenes, tiendas en líneas y aplicaciones móviles. La mayoría de sus productos están disponibles en sus almacenes, sin embargo, puedes

obtener todos los productos por las diferentes vías actualmente disponibles en sus diversos medios de distribución.

Costco utiliza 4 métodos que mezclados consiguen promocionar y mantener la fidelidad y constancia de sus clientes. En función de importancia y eficacia, las cuales están posicionadas desde la primera como la más importante, hasta la cuarta como la menos usada en el orden que aparece a continuación:

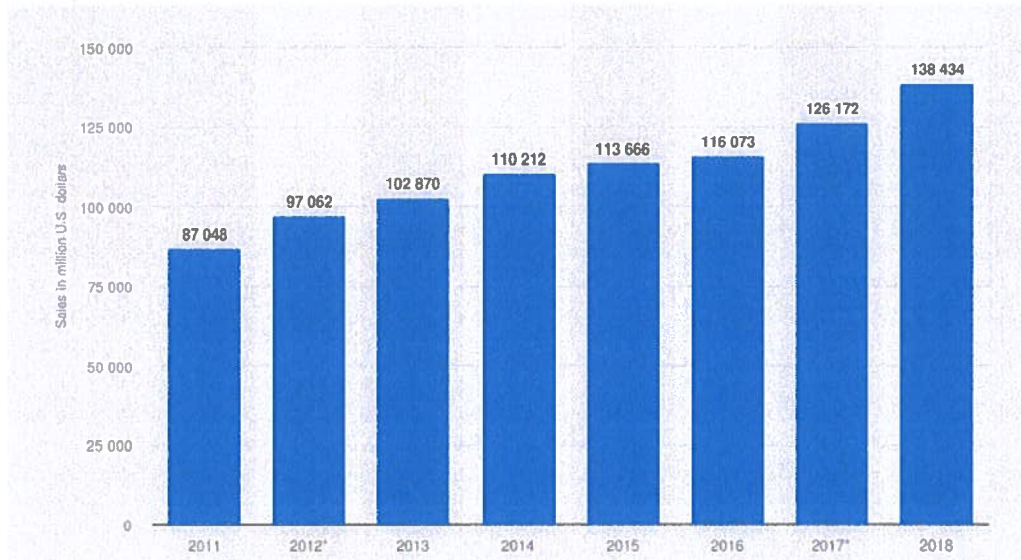
- Impulso y promoción de ventas
- Promoción directa
- Ventas directamente personales
- Relaciones Públicas

La promoción en ventas la utiliza al ofrecer a sus consumidores productos al por mayor con precios muy bajos. El marketing directo se basa en promocionarse por medio de correos personales a los miembros, donde publican las ofertas del día, entre otros. Igualmente ofrece una revista electrónica que promueve el precio y diversidad de los productos accesibles y disponibles en los almacenes. También cuentan con un equipo de ventas que persuade al socio “consumidor” a adquirir productos de interés del almacén. Por último, utiliza su servicio social de sustentabilidad y sus donaciones. Ya que Costco invierte en educación y en los niños más necesitados, así como en servicios humanitarios y de sanidad.

Costco no utiliza publicidad para promover sus productos, esta compañía confía en la preferencia de sus clientes por sus precios bajos y la calidad y servicio que ofrece a sus miembros. En este sentido Costco demuestra que su mezcla de estrategias, son la mejor promoción para sus socios y próximos clientes. Por último, esta corporación posee una estrategia de precios bases o precios altos y bajos que le ofrece al cliente precios de rebaja al

granel o al por mayor, precios más bajos que en muchas tiendas minoristas del mercado (marketing4food.com,2018).

### **Grafica 1 Incremento de ventas desde 2011 al 2018**



Gráfica 1 se muestra el incremento en ventas desde 2011 al 2018. Recuperado de mercado20.com, 2019

En la gráfica se puede observar el crecimiento continuo de ventas por Costco Wholesale, dándole validez a su estrategia de mercado. (mercado20.com, 2019)

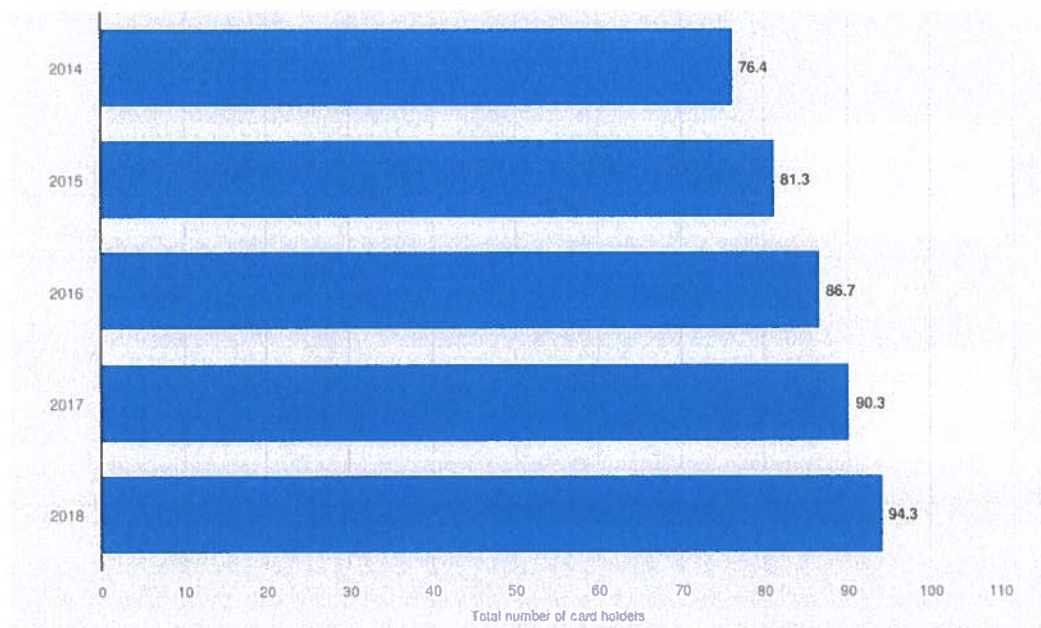
Según la página retaildive.com (2019) se indican que mientras el tráfico en las tiendas aumentó un 3.6% en los Estados Unidos y las tasas de renovación de membresías alcanzaron un histórico 90%, Costco logró rendimientos incluso mayores. Los datos de “Cuebiq” recabados por “Retail Dive” muestran que la venta tuvo las tasas más altas de lealtad de los compradores entre los visitantes del minorista, superando a Sam’s Club, Target y BJ’s. Entre sus compradores, el 66% sólo visitó Costco y no fue en busca de Sam’s Club, Target o BJ’s. En el futuro, todos coinciden en que, aunque puede haber una desaceleración, la tendencia es que las ventas y el tráfico online siga creciendo de manera sostenida. Una de las estrategias de marketing para atraer a los clientes de Costco es el mostrador de pollos rostizados. Mantiene el

alto tráfico gracias al precio bajo del producto y también el uso conveniente de el “food court” donde venden comida instantánea, algo que atrae mucho al cliente. En Estados Unidos se venden a \$4.99, precio que está por debajo de la competencia desde hace más de 10 años.

Aun cuando podría ganar mucho si aumentara el precio en un dólar cada pollo. Costco utiliza los rostizados como un “producto gancho” que le permite atraer consumidores para otras categorías. El resultado fue tan positivo el primer día, que miles de personas abarrotaron su tienda en Shanghai y obligaron a la marca a cerrar de forma preventiva para evitar un colapso.

Costco utiliza la estrategia de membresía, no solo para ofrecer sus productos de manera exclusiva, sino para galardonar a sus clientes con descuentos, premios y oportunidades únicas.

### Grafica 2 Incremento de ventas desde 2014 al 2018



En la gráfica 2 se muestra el incremento en ventas desde el 2014 al 2018. Recuperado de [retaildive.com](http://retaildive.com), 2019

La membresía ha aumentado un 17.9% en los últimos 4 años, lo que es notable en ese aspecto ([retaildive.com](http://retaildive.com), 2019).

## **Revisión de Literatura**

Este estilo de negocio comenzó con la idea de proveer mercaderías a bajo costo para desarrollar una base sólida de clientes leales. Los mayores representantes de este tipo de empresas son Costco Wholesale, Sam's Club (división de Wal-Mart) y BJ's Wholesale. Costco, logró un sorprendente y rápido crecimiento, alcanzando su primer billón de dólares en sus primeros 3 años de operación. Algunos reportes de consumidores sugieren que los usuarios de estos sistemas de membresía pueden ahorrar hasta un 55% comparado en lo que ahorra en negocios minoristas tradicionales.

La explicación para esta estrategia se basa, en parte, en ventas a pequeños empresarios con mejores condiciones económicas incrementando las ventas), pero, además, una situación de inestabilidad económica puede incentivar a familias a comprar en gran cantidad para obtener mejores descuentos. Sin duda la industria de los negocios de descuento seguirá creciendo en el futuro, por lo que Costco es uno de los líderes principales en la industria de productos de consumo y así continuar su crecimiento.

Sólo un 3% de las ventas de Costco provienen del sistema e-commerce, lo que existe espacio seguir creciendo en este tipo de mercado. También, su presencia en China representa una buena oportunidad de crecimiento debido al creciente interés en ese país asiático para consumir productos extranjeros.

### **Análisis del entorno específico de la empresa**

A continuación, se presenta los directivos principales de Costco Wholesale al 2019:

#### **Directivos de Costco Wholesale:**

1. Presidente: Jeffrey H. Brotman

2. Co-Presidente: James D. Sinegal
3. CEO: Craig Jelinek
4. Vice: Presidente: Richard A. Galanti
5. CFO: Unnamed
6. Chief Information Officer: Unnamed
7. Junta Directiva: Unnamed
8. Merchandising: Unnamed
9. Construction: Unnamed
10. E-Commerce and Publishing: Unnamed
11. Chief Operating Officers by Operating Divisions: Unnamed
12. Distributions and Traffic: Unnamed
13. Administration & Chief Legal Officer: Unnamed
14. Pharmacy: Unnamed
15. Operations: Unnamed
16. HHRR & Risk Management: Unnamed
17. Regional Vice-Presidents: Unnamed
18. Warehouse Managers & Supervisors: Unnamed
19. Warehouse Floor Workers: Unnamed



## 20. Ancillary Department Workers: Unnamed

Mundaca Adaros Hugo (2015, marzo 13)

### **Localización de las tiendas de Costco:**

La mano de obra se distribuye entre las 671 tiendas que la empresa posee en territorio norteamericano y en el resto del mundo:

- 474 tiendas en 43 Estados de Estados Unidos y Puerto Rico

-88 tiendas en 9 provincias canadienses

-26 tiendas en el Reino Unido

-10 tiendas en Taiwán

-11 tiendas en Corea

-20 tiendas en Japón

-7 tiendas en Australia

-34 tiendas en 18 Estados de México

-1 tienda en España

Antes de la fusión de Costco y Price Club en 1993, Wal-Mart y su fundador Sam Walton querían fusionar Sam's Club con Price Club.<sup>5</sup>

El primer Price Club estaba ubicado en un viejo hangar de aviones, anteriormente propiedad de Howard Hughes, y está todavía en funcionamiento hoy en día (depósito de San Diego #401).

En 1997, la empresa cambió su nombre por el de Costco Wholesale Actualmente Costco México cuenta con 39 sucursales y 4 depósitos de mercancía en 18 estados del país incluido el Distrito Federal, un centro de distribución nacional y un corporativo de dirección nacional. Para ingresar y comprar en cualquiera de las sucursales Costco México es necesario contar con uno de los tres tipos de membresías que maneja Costco, que son: Membresía Dorada, Membresía de Negocios y la Membresía Ejecutiva.

Las sucursales Costco de México cuentan con departamentos como: Carnicería, Panadería, Frutas y verduras, Vinos y licores, Abarrotes, Ropa, Enseres Mayores y Menores, Centro de Ayuda Auditiva, Foto Revelado, Farmacia, Óptica, Fuente de Sodas, Joyería y Centro Llantero.<sup>7</sup>

**Tabla 1 Principales accionistas institucionales**

| Accionista                        | Acciones   | Fecha de notificación | % fuera | Valor          |
|-----------------------------------|------------|-----------------------|---------|----------------|
| Vanguard Group, Inc.              | 37.762.660 | 29 sept. 2019         | 8,55%   | 10.879.799.972 |
| Blackrock Inc.                    | 28.244.182 | 29 sept. 2019         | 6,39%   | 8.137.431.276  |
| State Street Corporation          | 18.367.358 | 29 sept. 2019         | 4,16%   | 5.291.819.513  |
| FMR, LLC                          | 11.739.132 | 29 sept. 2019         | 2,66%   | 3.382.161.320  |
| Capital World Investors           | 8.869.989  | 29 sept. 2019         | 2,01%   | 2.555.532.530  |
| Capital Research Global Investors | 7.941.866  | 29 sept. 2019         | 1,80%   | 2.288.131.013  |

|                               |           |               |       |               |
|-------------------------------|-----------|---------------|-------|---------------|
| Bank of America Corporation   | 7.444.126 | 29 sept. 2019 | 1,69% | 2.144.727.141 |
| Geode Capital Management, LLC | 6.195.341 | 29 sept. 2019 | 1,40% | 1.784.939.695 |
| Northern Trust Corporation    | 6.180.682 | 29 sept. 2019 | 1,40% | 1.780.716.291 |
| Jennison Associates LLC       | 5.665.352 | 29 sept. 2019 | 1,28% | 1.632.244.564 |

Recuperado de finance.yahoo.com

**Tabla 2 Principales accionistas de fondos de inversión**

| Accionista                                  | Acciones   | Fecha de notificación | % fuera      | Valor         |
|---|------------|-----------------------|--------------|---------------|
| Vanguard Total Stock Market Index Fund      | 12.135.344 | 29 jun. 2019          | 2,75%        | 3.206.886.005 |
| Vanguard 500 Index Fund                     | 8.654.209  | 29 jun. 2019          | 1,96%        | 2.286.961.270 |
| Growth Fund Of America Inc                  | 5.119.717  | 29 sept. 2019         | 1,16%        | 1.475.041.664 |
| SPDR S&P 500 ETF Trust                      | 4.883.066  | 29 sept. 2019         | 1,11%        | 1.406.860.145 |
| Vanguard Institutional                      | 4.106.345  | 0,93%                 | 29 jun. 2019 | 1.085.142.729 |
| Invesco ETF Tr-Invesco QQQ Tr, Series 1 ETF | 3.945.863  | 29 sept. 2019         | 0,89%        | 1.136.842.588 |
| Fidelity 500 Index Fund                     | 3.694.068  | 29 sept. 2019         | 0,84%        | 1.064.297.931 |
| Vanguard Specialized-Dividend               | 3.668.813  | 30 jul. 2019          | 0,83%        | 1.011.234.927 |
| Vanguard Specialized-Dividend Growth Fund   | 3.348.664  | 30 jul. 2019          | 0,76%        | 922.992.258   |
| iShares Core S&P 500 ETF                    | 3.315.194  | 29 sept. 2019         | 0,75%        | 955.140.543   |

Recuperado de finance.yahoo.com

**Directivos:**

1. Presidente: Jeffrey H. Brotman
2. Co-Presidente: James D. Sinegal

3. CEO: Craig Jelinek

4. Vice: Presidente: Richard A. Galanti

**Trabajadores:**

La empresa cuenta con una fuerza laboral de 189.000 empleados alrededor del mundo y 671 tiendas localizadas en cuatro regiones: Europa

Occidental, Norte América, Asia y Australia. La mayoría de estas (474) se localizan en territorio estadounidense, seguido por sus locales de Canadá con 88 tiendas y el Reino Unido con 26 tiendas (Gestiopolis.com, 2015).

**Clientes:**

La clientela de la compañía se basa de una membresía, la cual puede ser obtenida por un precio módico anual, lo que garantiza un sentido de exclusividad y ganancia para la empresa.

**Proveedores:**

La empresa compra sus productos directamente de los proveedores mundiales, en un punto de recogido, en sus almacenes o en un depósito preestablecido por la compañía.

Los depósitos reciben la mercancía en contenedores, directamente de sus proveedores, luego lo redistribuyen para los almacenes establecidos por la empresa. La Compañía tiene un almacén de aproximadamente 143.000 pies cuadrados. Operan siete días a la semana, 69-horas en total. Lleva un promedio de aproximadamente 3.800 acciones activas de mantenimiento de las unidades (SKU) por su negocio de almacén en el almacén central. Esta práctica no ha cambiado hoy en día, (Fiscompanies.com, 2015).

**Estado:**

Costco Wholesale es una empresa de alto valor, el estado se ve involucrado en el seguimiento de la evolución y conocimiento de dicha empresa.

**Sindicatos:**

Los sindicatos supervisan todo lo que esté relacionado con condiciones de trabajo, eficiencia de labor y condición de los que laboran. Costco tiene su función, presencia y vitalidad en los EE. UU.

**Sociedad y Organizaciones sociales:**

El impacto socioeconómico que Costco ha causado afecta no solo a los clientes. También genera un impacto positivo en la sociedad en general. Costco ha tomado la iniciativa de esfuerzo para que la sociedad y sus clientes tengan un impacto positivo en sus vidas cotidianas.

**Sector de Mercado:**

Costco tiene una amplia variedad de productos a la venta, tales como:

1. Productos de Carrocería
2. Electrónicos (Televisor, Celulares, Computadoras y accesorios)
3. Productos caseros (Muebles y enseres)
4. Comida
5. Bebidas (Alcohol)
6. Farmacia
7. Productos de uso diario (Vitaminas, Batidas Nutritivas, etc.)

**Perfil Demográfico de los clientes:**

Esta compañía atrae los clientes de mayor poder adquisitivo en la industria de clubes de descuento minorista. El promedio de los ingresos individuales de sus clientes es de \$75,000.00 anuales, donde más del 30% de sus socios tienen un ingreso de \$100,000.00 o más. Costco atiende dos segmentos de mercados: dueños de pequeños negocios y público en general.

A pesar de que Costco Wholesale ha enfocado tradicionalmente sus esfuerzos en atraer clientes de mayor edad y de zonas situadas en los suburbios de grandes ciudades, lo cierto, es que, esta organización está trabajando estratégicamente en atraer socios de una demografía que representa una edad más joven.

Para hacer frente a la fuerte y nuevo tipo de competencia, Costco ha desarrollado un programa para asociarse con Google en la zona de la Bahía de San Francisco. A través de esta sociedad, la empresa ha debutado con un servicio que ofrece envío de mercaderías a domicilio el mismo día de compra, constituyendo una ventaja importante respecto de sus competidores. Además, esta estrategia para atraer socios jóvenes ha forzado a Costco en la reciente incursión en el mundo de las plataformas sociales. Se espera una mayor presencia en este tipo de “vitrina virtual”, en la medida, que mejore su sistema de tecnología de información y, el sitio de comercio electrónico, según señala, González (2014).

**El Mercadeo de Costco:**

El enfoque principal de Costco es ser una fuente confiable y accesible de productos dirigidos al cliente. En numerosas ocasiones he oído personas hablar de la accesibilidad y calidad superior de los productos de Costco.

Muchos supermercados, sin contar, que solo ofrecen un tipo de producto, muchas veces optan por bajar la calidad del producto, resultando en una gran desconfianza de parte del

consumidor, desviando la mirada hacia Costco, lo cual ha sido probado en cuanto a la calidad de sus productos.

Otro aspecto es su “Food Court”, esta estrategia de tener su propia área de comida rápida hace que el miembro tenga más razones para visitar el almacén, sin contar que la comida es de muy buena calidad, es también amplia en proporción y sumamente costeable.

La calidad y rareza de sus productos hacen que los miembros sean leales a la empresa, dado que muchos de sus productos no se venden en otro lugar y mucho menos por su precio, por ejemplo, Costco tiene un producto llamado Quinoa, es una semilla que muchas veces reemplaza el arroz y/o la papa, en Costco el miembro puede hallar una bolsa de Quinoa de 10 lbs por \$10.00, al momento no se puede encontrar algo similar en ninguna otra tienda, ni siquiera Sam’s. Esto promueve la fidelidad del consumidor con Costco.

**Productos:**

Los productos de Costco son de muy diversos y accesibles, haciendo énfasis a la necesidad del comprado. Entre la diversidad de productos están:

1. Productos de Temporada
2. Enseres Caseros
3. Productos de Bebe
4. Productos de Belleza
5. Ropa, Maletas y Bolsos
6. Computadoras
7. Electrónica
8. Floral y Bandeja de Regalos

9. Comida, Productos caseros y productos de mascotas
10. Muebles y Mattresses
11. Tarjetas de Regalo y Tickets
12. Comida Gourmet
13. Salud y Cuidado Personal
14. Mejora de Hogar
15. Productos de Cocina
16. Joyería
17. Productos de Oficina
18. Productos de patio, césped y jardinería
19. Deporte y Aptitud Física

Costco comercializa alrededor de 4.000 productos en sus locales. Una cantidad reducida si se compara, por ejemplo, con los 150.000 que dispone Wal-Mart en sus Super-Centros o los 40.000 que se ofrecen en un supermercado típico (Edleson, 2014). La amplia gama de productos seleccionados abarca un rango que va desde; comida, electrónica, juguetes, productos caseros, libros, accesorios para automóviles, medicamentos con prescripción médica, revelados de fotografía, gasolina, productos para oficinas, ropa para damas, caballeros y niños, productos para mascotas, etc. Lo normal es encontrar en cada tienda de la compañía, farmacias, centros de comida, centros fotográficos, centros de atención óptico y audición, gasolineras, centros para imprimir y copiado (entre otros).

**Futuro de Costco:**

Aunque Costco no ha divulgado nuevos productos, si establece nueva mercancía en conjunto con nuevos precios, Costco siempre ha tenido una gama amplia de productos en su



poder, muchas veces cambia la cantidad del producto, el precio o la marca, haciendo un análisis de la compra y la retroalimentación del consumidor.

Muchos productos son de corta duración en cuanto a su disponibilidad habla, esto se debe a que la empresa toma dichos productos y los mantiene disponibilidades temporeras para hacer que el cliente este pendiente y en constante visita al almacén. Esta estrategia es importante para que los miembros vayan de seguido al almacén y compren productos alternos mientras están en busca de otros productos cuya duración es corta en el almacén.

Sin embargo, la empresa adopta nuevas líneas de productos todo el año, muchas veces comienza una línea de ropa o prendas, algo que no estaba en recientes años, haciendo esto un futuro sorpresa para el empleado, cliente y sociedad.

#### **Distribución:**

Costco tiene 671 tiendas en 4 regiones del mundo. Emplea empleados en su distribución alrededor del mundo. También cuenta con su tienda “online” donde vende sus productos y hacen entrega a residencia y proveen ayuda técnica a sus miembros en aquellas casas que sus productos la necesiten.

#### **Proveedores:**

Costco es una entidad autosuficiente, lo cual indica que su mercancía es obtenida directamente de la fuente. Tiene muchos proveedores, aunque no se menciona exactamente la compañía, si menciona el país como se puede observar en su página web oficial, (costco.com, 2019):

1. China

2. Tailandia
3. España
4. México
5. Islas Mayores y Menores
6. Sur América
7. Canadá
8. Europa
9. India
10. Australia

**Competidores:**

La competencia de Costco son las grandes empresas que tienen similitudes en mercancía.

Entre estas compañías se destacan:

1. Sam's Club
2. Walmart
3. K-Mart
4. BJ's Wholesale
5. Rose Wholesale

Tener toda esta competencia hace que la empresa deba tener una expectativa más alta de la calidad y exclusividad de sus productos, aunque muchos de estos lugares ofrecen cosas similares, Costco debe mantener un estándar de calidad alto y confiable para poder triunfar contra la competencia.

**Resumen Financiero:**

Los ingresos de COSTCO WHOLESALE CORPORATION aumentaron 7.86 % en el año fiscal 2019 en comparación con el año fiscal 2018 a \$152.70 Billones. Los ingresos netos aumentaron 16.75 % a \$3.66 Billones.

Los ingresos por concepto de membresía de socios representan un 2.20% de las ventas netas. Los honorarios de la membresía de Costco Wholesale aumentaron un 6% el periodo 2014. Este incremento es cobrado principalmente a las captaciones de nuevos clientes originadas en las tiendas inauguradas, pero también se incrementó a quienes debieron renovar la membresía en este periodo.

El margen bruto de las ventas netas se incrementó en 4 puntos respecto del periodo 2013 (10.62%) -2014 (10.66%) respectivamente. El periodo ocurrido entre los años 2013-2012 tuvo un mayor incremento, alcanzando 7 puntos base. Por otro lado, los gastos generales y administrativos aumentaron un 7% en el periodo 2014-2013.

Este aumento se debió principalmente al incremento de costos operacionales, donde el alza del valor del petróleo y la inversión para la renovación de los sistemas de información en los Estados Unidos, conformaron el mayor porcentaje de este aumento.

El ingreso neto de la compañía en los últimos tres años fue de: 1.709.000 (2012), 2.039.000 (2013), 2.058.000 (2014). Representando un incremento moderado pero permanente. Costco ha incrementado, además, su ingreso por pie cuadrado en los Estados Unidos, pasando de \$818 el año 2008 a \$942 en 2013. Históricamente la empresa ha mostrado un crecimiento sostenido a través del tiempo, alcanzando un 6% en el periodo 2012-13 comparado con un 12% el periodo anterior y, un 14% en el periodo 2011. Las operaciones de Costco en los Estados

Unidos son responsables del 72% de las ventas totales, seguidos por un 16% de sus tiendas en Canadá y un 12% por otras operaciones internacionales.

La información financiera expuesta, presenta una empresa que crece y se desarrolla eficientemente. Costco Wholesale, muestra un incremento de un 7% el año 2014 en sus ventas netas, respecto del periodo anterior. Este incremento se basa en alrededor de un 4% en ventas atribuidas a la apertura de nuevas tiendas en el periodo 2013-2014. Por otro lado, la empresa tuvo un impacto negativo en su porcentaje de crecimiento, debido a situaciones tales como las variaciones del precio del petróleo en el mundo y, la diferencia negativa en el cambio de divisas, según se plantea en Costco (2014).

#### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede medir la competitividad y la oportunidad de mercado de Costco:

- 1) Poder de negociación de los compradores o clientes: los precios bajos para que regresen a comprar es un gancho que usa Costco para que sus clientes y sus ventas aumenten.
- 2) Poder de negociación de los proveedores: La mayor parte de su inventario es obtenida directamente a fabricantes de marcas nacionales. Costco cuenta también con su propia marca "Kirkland".
- 3) Amenaza de nuevos competidores: empresas que emerjan con estructura de negocio similar y venta por lotes como ellos.
- 4) Amenaza de productos sustitutos: Al igual que el anterior, empresas que ofrezcan productos similares y ventas al por mayor.

- 5) Rivalidad entre competidores: Sam's club y Bj's Wholesale son sus competidores directos con el mismo concepto de miembros y ventas al por mayor (Bracera, 2015)

La estrategia principal de Costco es ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles, siendo ésta una oportunidad para atraer al consumidor. El que Costco tenga su propia marca "Kirkland", como producto sustituto de otra mercancía de igual o mejor calidad le da ventaja competitiva lo que es bueno para Costco continuar creciendo, según Thompson et al. (2013)

### **Análisis Pestel**

Según la página notesmatic.com (2018), además de ser uno de los líderes de marcas de venta en USA, Costco también es la cadena de almacenes más grande del mundo. Desde su comienzo ha estado en continuo crecimiento, no solo nacionalmente, sino también internacionalmente. Hoy en día Costco tiene una estabilidad económica fuerte y tiene presencia alta alrededor del mundo. Dicha empresa es reconocida por su innovadora y no convencional manera de hacer negocios.

### **Político:**

Las fuerzas políticas tienen un gran impacto en los negocios. La razón es porque influyen grandemente en la economía de un país. Los reglamentos, las involucraciones del gobierno y las leyes de un país concerniendo los negocios pequeños afecta la economía de dichos negocios. Las políticas varían de país en país, lo cual indica que todo emprendedor debe recopilar información antes de tomar cualquier decisión económica. Por eso esta empresa florece fácilmente en algunos países y en otros encuentra más dificultad de prosperar debido a reglamentaciones que hacen que el crecimiento de la empresa sea más difícil de encontrar. En años recientes Costco se ha podido expandir fuera de los Estados Unidos con más de 200

almacenes. En Estados Unidos solamente tienen 494 tiendas abiertas en 43 estados diferentes. Por lo tanto, la estabilidad política lleva a una estabilidad económica y tales cosas conducen a un buen resultado económico. Los problemas políticos en su parte hacen daño a la compañía, ya que la misma causa caos monetario y provoca pérdida de ventas y de localidades con potencial de crecimiento (notesmatic.com, 2018).

### **Economía:**

Las fuerzas económicas moldean el mundo de empresarismo. Sin una economía estable es imposible el crecimiento y éxito de las empresas. El mundo ha sufrido un proceso de recesión recientemente y durante ese proceso muchas personas tuvieron que disminuir el costo de su mercancía, lo cual significa pérdida para las empresas y tiempos difíciles para las mismas. La recesión termino y ahora la economía mundial está en un mejor estado. Esto ha hecho que la economía mejore grandemente y que la confianza del consumidor se aumente, provocando entonces ganancias para las empresas. Con la confianza aumentada las personas están más dispuestas a gastar más dinero en artículos pequeños y grandes. Así que el medio ambiente económico y sus cambios son buenas noticias para empresas grandes.

Las empresas de ventas han tenido una buena partida debido a que la condición económica ha mejorado mucho. En el 2015 Costco pudo generar más de \$20 Trillones y para el 2020, se espera que haya hecho más de \$28 Trillones. La condición del mercado de labor ha mejorado rápidamente y el incentivo monetario por hora ha aumentado de igual forma. Eso significa que tienen más ganancias dispensables para gastar en productos de la empresa. Estas señales indican que empresas como Costco pueden beneficiarse de grandes crecimientos en el futuro (notesmatic.com, 2018).

**Sociocultural:**

Los factores socioculturales tienen un peso grande en el proceso de empresarismo. Las empresas no pueden estar desligadas de la sociedad y cultura ya que ambas son fuerzas influyentes y muy importantes para el desarrollo de una empresa. La marca social de una empresa dicta su triunfo o fracaso, esto influyendo directamente en las ventas de la empresa. Si tu imagen social está teñida negativamente las ventas reflejarán una pérdida inmensa en cuanto a su ganancia. Las modas sociales también tienen un impacto fuerte en el mercado, ya que las mismas dictan la norma pasajera del momento, el empresario debe tomar esto en consideración y actuar en ello. Esto puede afectar en el hecho que el ambiente sociocultural puede disminuir las ventas y alianzas, un escándalo de robo, por ejemplo, o explotación del empleado puede ser publicidad negativa para la compañía y hacer que esta pierda clientes.

El cambiar la demografía del consumidor y otros factores relacionados pueden impactar grandemente el tamaño de las ventas y ganancias. La generación milenial está obsesionada con la tecnología, ellos quieren compras convenientes apareadas con buenos precios y buena atención al cliente. La venta en línea es muy popular porque ofrece todo esto y más. Los consumidores pueden verificar, ordenar y esperar por sus productos sin tener que moverse de su hogar. Con esto dicho cada empresa debe tomar en consideración sus clientes mileniales y proveer una experiencia de compras cómodas y satisfactorias para ellos, esto resultará en grandes ganancias y más ventas (notesmatic.com, 2018).

**Tecnología:**

Mediante lectura y búsqueda de información puedo decir que ninguna empresa puede imaginarse hacer negocios sin tecnología ahora en el siglo 21. En el centro de todo está la

tecnología y la misma facilita todo en la vida del ser humano. Desde el mercadeo, a recursos humanos a finanzas y servicio al cliente, en todo está la tecnología y su uso facilitador para la continua eficiencia de una empresa. La información tecnológica ha sido imprescindible en el crecimiento y expansión tan rápida de las empresas. Por eso Costco se ha enfocado en el comercio en línea, para crecer más rápido que sus rivales, tales como Walmart y Sam's Club.

La inteligencia artificial también juega un papel clave para mejoramiento del servicio al cliente y también para predecir modas y tendencias sociales, eso para tener un mejor rendimiento económico. Costco ha probados indiscutiblemente que buena tecnología y buena estrategia te pueden ayudar inmensamente en el crecimiento y alcanzar una eficiencia sin precedente. Basado en estos factores se puede entender lo mucho que es necesario la tecnología en las empresas hoy en día. Por lo tanto, la fuerza de la tecnología seguirá siendo un factor importante en el crecimiento de las empresas, ya sean nacionales o internacionales (notesmatic.com, 2018)

### **Ecológico:**

Los factores ecológicos y de sustentabilidad se han convertido en un eje central en los negocios del siglo 21. Aun para empresas de ventas como Costco, el empaque sustentable, reducción de desperdicios y energía renovable se han vuelto un eje central en el empresarismo. Algunas de las áreas claves donde Costco ha mantenido un enfoque fuerte son:

- Mantener una huella de emisión de carbón mínima.
- Mejorar el sistema de manejo de energía en cada almacén.
- Expandir la innovación de empaque
- Crear sistemas de energía renovable y uso de desperdicios y reciclaje.



Las grandes empresas que están invirtiendo en métodos amistosos a la ecología no solo se benefician de los beneficios de esos factores, sino que también mejoran su reputación e imagen social (notesmatic.com, 2018).

### **Legal:**

Las fuerzas legales también han tenido un auge en potencia en el siglo 21. Además de leyes apoyando la labor, también hay leyes defendiendo el derecho del consumidor. Las grandes empresas están bajo mayor presión y prefieren estar al margen de la ley y obedecer la misma que entrar en disputas legales. Costco siempre ha mantenido una imagen positiva en cuanto a Recursos Humano y otras áreas incluyendo calidad y servicio al cliente. Comparado con su rival, Walmart, Costco ha tenido menos instancias de escándalos legales, sin embargo, no se debe menospreciar la potencialidad de que ocurra un incidente en el futuro, Costco debe mantenerse enfocado en el aspecto legal para que esto no sea un problema (notesmatic.com, 2018).

### **Análisis FODA**

La fuerza y debilidad de cada compañía está asociada con cada acción y decisión, cada compañía tiene limitaciones y delimitaciones, cada una de ellas impactara directamente en las fuerzas y debilidades generales de la compañía y su entorno. Esto aplica a Costco de manera directa, ya que para una empresa tener una ética moral intachable, una conciencia por la economía, ecología y tener presente la realidad sociocultural para usar estas fuerzas para su ventaja. Cabe señalar algunos ejemplos cotidianos que se pueden traducir a fuerzas y debilidades de una compañía:

1. Honestidad (Fuerza) y Deshonestidad (Debilidad): Dado que la honestidad es un bien común de los diversos ámbitos del quehacer humano, las personas propensas a la mentira

o la tergiversación suelen ser consideradas negativamente en condiciones ordinarias.

Esto traducido en un negocio puede señalar la confianza que tiene dicho negocio, no solo con sus clientes, sino con empresas alternas.

2. Responsabilidad (Fuerza) e Irresponsabilidad: Una persona responsable es, en líneas generales, la que se hace cargo de las consecuencias de sus acciones y no permite que otros carguen con ellas en su lugar. Esto se impacta mucho en el ámbito gerencial, más bien es una fuerza que ayuda o beneficia la empresa internamente, pero es crucial tener dicho compromiso y valor en cada compañía, especialmente si una internacionalmente reconocida.

Estos ejemplos pueden ser aplicados a Costco ya que esta empresa necesita responsabilidad y honestidad para poder tener éxito en su trayectoria como una megatienda de ventas.

De acuerdo con lo mencionado, veamos el análisis FODA que posee Costco Wholesale, según [cursehero.com](http://cursehero.com), 2018.

**Fuerzas:**

1. Buena atención y servicio al socio.
2. Reconocimiento a Nivel Mundial.
3. Precios más bajos que las competencias.
4. Oportunidad de desarrollo dentro de la empresa.
5. Capacitación de personal.
6. Objetivos de venta bien definidos.
7. Sitio de compras por internet.
8. Optimización de recursos de todo tipo.

9. La mayoría de sus empleados son estudiantes jóvenes o personas con estudios terminados.
10. Manejo de dos idiomas, indispensable.
11. Descuentos más agresivos
12. Marcas líderes nacionales e importadas.
13. Generación de empleos (personal en la salida, en lugar de escáner de códigos de barras).
14. Seguridad.

**Debilidades:**

1. Pocas facilidades de pago (Meses sin intereses, ventas nocturnas, etc).
2. Falta de publicidad en medios de comunicación masiva.
3. Reducción de margen de ganancia (no más del 14%).
4. Menor oferta de productos de bajo costo, por su alto índice de calidad.

**Oportunidad:**

1. Expansión a muchos más países.
2. Concentración en ventas por internet a través de su página.
3. Nuevos proyectos como gasolineras Costco

**Amenazas:**

1. Facilidades de pago por parte de la competencia.
2. Mayores promociones por afiliación de la competencia.
3. "Open House", oportunidad de comprar sin membresía.

**Hallazgos**

Según es.escribd.com (2018), la empresa desarrolló una gran estrategia competitiva de bajos costos con productos ilimitados que la convirtieron en líder en el mercado de almacenes de membresía. Sus directores tienen bien trazado su visión, misión, valores y objetivos que han propuesto y trabajan para dar el máximo y poder demostrar sus objetivos e ideales.

Costco desarrolló una estrategia sustentable en el tiempo que genera rentabilidad y clientes duraderos, prueba de esto, en el 2006 cerró con ventas de \$59 mil millones, las membresías generan \$1.2 millones por tienda y sus ventas promedio por tienda es de \$127 millones al año.

## **Conclusión**

Costco ha mantenido una buena trayectoria, en continuo crecimiento con estabilidad y sin mucha demora. Costco Wholesale ha sido un ejemplo que se debe seguir ya que la trayectoria y su caminar ha sido uno sin precedente.

La calidad y desempeño de los productos oscurecen el brillo de la competencia. Su misión y visión se ven claramente definidos en el servicio brindado al cliente y en la calidad de sus productos. El precio y la organización van mano a mano con el éxito de esta gran empresa.

La accesibilidad al mercado es muy eficiente y amistoso. Las estrategias brindadas por la gerencia están claramente establecidas y evidencia la experiencia de éstos. Mucha de las acciones y estrategias de esta empresa benefician al cliente y a la empresa la calidad de servicio es una ejemplar y la atención al cliente y a sus productos es digna de admirar.

Costco presta mucha atención a la tendencia social, ya que su mercado en línea es uno de los mejores, ofreciendo un servicio excelente y una pronta entrega de los productos, cuenta con una seguridad cibernética muy buena, lo que inspira confianza a los consumidores y ofrece servicio satisfactorio a la generación milenial.

## Recomendaciones

Como consumidora y cliente de Cotsco Wholesale podría recomendar lo siguiente:

1. Mejorar y mantener los estándares de la calidad de los productos, expandir la variedad de marcas de los productos, expandir la cantidad de productos de video juegos y sus accesorios y hacer más ventas de productos de alta demanda.
2. Permitir nuevamente la compra de alimentos en el “Food Court” sin membresía, esto daba una ganancia constante y servía para jóvenes, primordialmente, el lugar ideal para ingerir alimentos.
3. Expandir el menú del “Food Court”
4. Bajar el costo de la membresía, pero solo de la membresía más costosa, una reducción de \$5 sería muy deseada por el público en general.
5. Promover la tienda en línea y descuentos también como beneficios al miembro en el almacén como tal por hacer compras en línea.
6. Aumentar la oferta de productos de belleza, cremas, purificadores, maquillaje y accesorios de marcas reconocidas para el mantenimiento de la piel.
7. Incrementar el inventario en productos de salud, aumentar la disponibilidad de estos al ojo público.
8. Hacer ofertas anuales en un periodo corto, haciendo descuentos para el costo de la membresía.
9. Ofrecer más variedad de mueblerías y enseres del hogar.

## Referencias

“About | Costco.” *Costco.Com*, 2000, [www.costco.com/about.html](http://www.costco.com/about.html).

“Accionistas Principales de Acciones de Costco Wholesale Corporation (COST) - Yahoo Finanzas.” @*YahooFinanzas*, 2020, [es.finance.yahoo.com/quote/COST/holders/](https://es.finance.yahoo.com/quote/COST/holders/)  
Accessed 21 Jan. 2020.

“ANÁLISIS DE CASO DE LA EMPRESA.” *Scribd*, 2011,  
[es.scribd.com/document/64310675/ANALISIS-DE-CASO-DE-LA-EMPRESA](https://es.scribd.com/document/64310675/ANALISIS-DE-CASO-DE-LA-EMPRESA).  
Accessed 21 Jan. 2020.

Colaboradores de los proyectos Wikimedia. “Costco.” *Wikipedia.Org*, Wikimedia Foundation, Inc., 7 May 2009, [es.wikipedia.org/wiki/Costco](https://es.wikipedia.org/wiki/Costco). Accessed 21 Jan. 2020.

“Costco.” *Marketing y Publicidad Alimentos, Bebidas y Gran Consumo*, 16 July 2018,  
[www.marketing4food.com/costco/](http://www.marketing4food.com/costco/).

costco. “¿Quienes Somos?” *Costco España*, 4 Dec. 2013, [www.costco.es/quienes-somos](http://www.costco.es/quienes-somos).  
Accessed 21 Jan. 2020.

---. “¿Quienes Somos?” *Costco España*, 4 Dec. 2013, [www.costco.es/quienes-somos](http://www.costco.es/quienes-somos).

“FIS - Proveedores - Detalles de Compañía.” *Fis.Com*, 2020,  
[www.fis.com/fis/companies/details.asp?l=s&filterby=companies=&country\\_id=&page=1&company\\_id=71387&submenu=info](http://www.fis.com/fis/companies/details.asp?l=s&filterby=companies=&country_id=&page=1&company_id=71387&submenu=info). Accessed 21 Jan. 2020.

<https://www.facebook.com/notismatic>. “A PESTEL ANALYSIS OF COSTCO Wholesale.”  
*Notesmatic*, 10 Apr. 2017, [notesmatic.com/costco-pestel-analysis/](https://notesmatic.com/costco-pestel-analysis/). Accessed 21 Jan. 2020.

Hugo Mundaca Adaros. “Plan de Negocios de Una Empresa. Caso Costco Wholesale - GestioPolis.” *GestioPolis.Com*, 13 Mar. 2015, [www.gestiopolis.com/plan-de-negocios-](http://www.gestiopolis.com/plan-de-negocios-)

[de-una-empresa-caso-costco-wholesale/](#). Accessed 21 Jan. 2020.

“La Competencia Entre Los Clubes de Membresía Estadounidense.” *Prezi.Com*, 2019, [prezi.com/ets-npeld3cu/la-competencia-entre-los-clubes-de-membresia-estadounidense/](#). Accessed 21 Jan. 2020.

Noguez, Octavio. “Consumidor Compra Anillo de Siete Millones de Pesos En Costco y Abre Oportunidad a Clubes de Precio.” *Revista Merca2.0*, June 2019, [www.merca20.com/consumidor-compra-anillo-de-siete-millones-de-pesos-en-costco-y-abre-oportunidad-a-clubes-de-precio/](#). Accessed 21 Jan. 2020.

Unglesbee, Ben. “Costco Expected to ‘remain a Share Gainer’ as Sales Jump 8%.” *Retail Dive*, 7 Oct. 2019, [www.retaildive.com/news/costco-expected-to-remain-a-share-gainer-as-sales-jump-8/564479/](#). Accessed 21 Jan. 2020.

*Coursehero.Com*, 2020, [www.coursehero.com/file/p4gg0spv/El-an%C3%A1lisis-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter-seg%C3%BAn-Luna-2014-es-una-herramienta/](#).